

TEP - filozófia

## SZEDD MAGAD!

Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB) Tanácsa kezdeményezésére és finanszírozásában 1997 szeptemberében indult az a mintegy kétévesre tervezett munka, ami Technológiai Előrettekintési Program (TEP) néven vált ismertté. A múlt év áprilisában megalakultak a munkacsoportok, júniusra megfogalmazták az általuk vizsgált területek lehetséges jövőképeinek első változatát, s ez év elejére elkészültek az első makro-forgatókönyvek is.

*Havas Attilával, a TEP Iroda vezetőjével és Kovács Ferencsel, az Irányító Testület elnökével folytatott beszélgetés alapján a következőkben összefoglaljuk a program céljait és eddigi fő eredményeit.*

A TEP – emelték ki beszélgető partnereim – nem prognózis vagy előrejelzés, nem is kutatás, hanem közös gondolkodás, a kutatás, a gazdaság és az államigazgatás szakembereinek részvételével. A technológiai előretekintés a várható piaci, gazdasági, társadalmi folyamatok, trendek, illetve a tudományos és műszaki-technikai fejlődés szisztematikus értékelése, jövőváltozatok, alternatívák felvázolása abból a szempontból, hogy az milyen hatást gyakorol egy nemzetre (vagy régióra, ágazatra, vállalat) jövedelemtermelő és versenyképességére, a lakosság életminőségére.

A programok négy alapkérdésre keresnek választ.

– Várhatóan milyen társadalmi, gazdasági, környezeti és piaci trendek bontakoznak ki a következő 15–30 évben?

– A kutatás-fejlesztés mely területei a legfontosabbak e trendek szempontjából?

– Hogyan lehet az életminőség javítása érdekében a leghatékonyabban felhasználni az állami forrásokat?

– A szabályozó, az oktatási és szakképzési rendszer milyen hatást gyakorol a műszaki-technikai, illetve a piaci lehetőségek kihasználására?

*Különösen az elmúlt hónapok világgazdasági eseményei kapcsán merül fel, hogy ilyen bizonytalan világban és környezetben, amikor egy-két évre sem lehet megbízhatóan prognosztizálni az eseményeket, nemhogy 15–30 évre, van-e haszna az ilyen munkáknak – tette fel szerkesztőségünk a kérdést a program irányítóinak.*

A TEP alap gondolata szerint a jövőt cselekedeteink is alakítják, a kedvezőtlen trendek is megváltoztathatók. Tehát igenis van értelme, hogy megnézzük, mi történik Magyarországon akkor, ha nem teszünk semmit, és akkor, ha teszünk valamit. A jövő alakításában tehát van valamekkora szabadságfokunk.

Ennél fontosabb szempont, hogy az előretekintés (foresight) nem azonos az előrejelzéssel (forecast), a prognózissal, a tervezéssel. Az utóbbiak mind valamilyen eseménysort extrapolálnak, arra készítenek fel – az előretekintés ennél kevesebb és több is. Mert nem azt mondja meg, hogy egy jelenlegi tendencia, ha eddig ilyen volt, ezután milyen lesz, hanem különféle lehetőségekre, változatokra hívja fel az országot, a kormányt, a gazdálkodók figyelmét. A vállalkozó számára előretekintési lehetőséget teremt a következő évekkel arról, hogy milyen lehetőségek kínálkoznak. Az előretekintéssel befolyásoljuk a jövőt, nemcsak műszaki vagy gazdasági, hanem egyéb társadalmi szempontokat is figyelembe veszünk, például öregedő társadalom, környezetvédelmi problémák. Tehát mindazon körülményeket, amelyekre érdemes az erőforrásokat mozgósítani.

A TEP fontos eleme az ún. forgatókönyv-technika. Ez azt szolgálja, hogy az időben egymás után következő események közötti kapcsolatot feltárva jussunk el egy jövőbeli állapothoz. A forgatókönyvek megfogalmazásakor érdemes különválasztani az általunk befolyásolható tényezőket azoktól, amelyek alakulása tőlünk független, azaz számunkra adottságnak tekinthető. A megvalósulás esélyét figyelembe véve természetesen különböző forgatókönyvek lehetségesek. Van olyan, amelyiknek kicsi a valószínűsége, holott számunkra kedvező lenne a megvalósulása, és van olyan, amelyiknek nagy a valószínűsége, de kedvezőtlen számunkra. Olyan forgatókönyveket is érdemes kidolgozni, amelyek bekövetkezése valószínűtlennek tűnik, de nem árt valamilyen szinten felkészülni ezekre az esetekre.

A forgatókönyveknek három szintje különíthető el: a globális és regionális forgatókönyvek, a makro-forgatókönyvek, valamint az egyes területek fejlődésére vonatkozó (mezo- és mikro-) forgatókönyvek szintje. A makro-forgatókönyvek arra keresnek választ, hogy bizonyos kívánt jövőbeli állapothoz milyen feltételek tel-



jesülése esetén juthat el egy ország. A makro-for-gatókönyvek elkészítésével megbízott csoport ren-delkezésére álltak a TEP munkacsoportok által kidolgo-zott for-gatókönyvek, tehát azokat fel lehetett használni a munka során. A globális és regionális környezet változá-sait a mások – pl. nemzetközi szervezetek, más hazai és külföldi elemzőcsoportok – által összeállított for-gatókönyvekre támaszkodva lehet majd figyelembe venni a következő szakaszban, azaz a jelenlegi, eltérő mélység-ben kifejtett feltételezéseket pontosítani. A folytatásban egyébként is többszöri iterációra lesz szükség a három szint közötti kölcsönhatások felderítése érdekében.

A makro-for-gatókönyvek rendszerezésére, áttekin-tésére három tengelyt választottak a szerzők, amelyek a *nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás* mód-ját jellemzik eltérő, de egymással összefüggő szempon-tokból. A tengelyek szintetikus mutatók abban az értelemben, hogy mindegyik több további társadalom- és gazdaságpolitikai változót foglal magában. A három fő dimenziót a következőképpen definiálták:

1. *Integráltság*: Azt fejezi ki, hogy milyen mértékben integrálódott a magyar társadalom és gazdaság a globális struktúrákba. Az „alacsony” szint elzárkózást, a külső minták átvételére való kisebb hajlandóságot valószínűsít, míg a „magas” szint ennek éppen ellenkezőjével jelle-mezhető.

2. *Tudásintenzitás*: E tengelyen azt mérhetjük, hogy milyen a hazai tudás szerepe a nemzetközi munka-megosztásba való bekapcsolódásban. Az „alacsony” szintek kevés hazai hozzáadott tudással, kevés modern ismeretre épülő stratégiákat jelentenének. Az ideiglenes komparatív előny a nem igazán magasan képzett, de az európai központokhoz földrajzi értelemben is közeli és fegyelmezett munkaerőre épül. A „magas” értékeknél jelentős a hazai hozzáadottérték, és valószínűleg nagyobb teret kapnak a „high-tech közeli” iparágak, technológiák, vállalkozások, infrastrukturális csomópontok.

3. *Aktivitás*: Ez a dimenzió a társadalmi akarat szerepét fejezi ki. Az „alacsony” értékek azt a helyzetet mutatják, amikor elfogadjuk a ránk mért sorsot, és túlélésre rendezkedünk be. A „magas” értékek viszont azt jelzik, hogy belső adottságainkat és a nemzetközi tren-deket figyelembe véve megkeressük a legkedvezőbb lehetőségeket, partnereket, stratégiákat. E dimenzió nem-csak az állami szféra szerepvállalását jelzi, legalább ilyen fontos összetevője a civil társadalom, valamint a gazdálkodói szféra szerepe is.

A fenti három fő dimenzió által kifeszített térben elvi-leg számtalan for-gatókönyv képzelhető el. Ha minden

dimenzióban csak „alacsony” és „magas” értékeket engednek meg, akkor nyolc változat létezik. A for-gatókönyv készítői szerint azonban – bár elvileg lehet-séges lenne – gyakorlatilag elvethető az a változat, hogy Magyarország alacsony „aktivitási” szinten, azaz megfelelő stratégia nélkül, magas tudásintenzitási szin-ten kapcsolódjon be a nemzetközi munkamegosztásba. A fenti szűkítést figyelembe véve az alábbi scenáriók fogalmazhatók meg:

1. Aktív stratégiával magas fokú nemzetközi integráció és magas tudásintenzitású fejlődési pálya.
2. Aktív stratégia nélkül magas fokú nemzetközi integráció és alacsony (legfeljebb közepes) tudásintenzitású fejlődési pálya.
3. Aktív stratégiával alacsony fokú nemzetközi integráció és magas fokú tudásintenzitású fejlődési pálya.
4. Aktív stratégia nélkül alacsony fokú nemzetközi integ-ráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.
5. Aktív stratégiával magas fokú nemzetközi integráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.
6. Aktív stratégiával alacsony fokú nemzetközi integ-ráció és alacsony tudásintenzitású fejlődési pálya.

A fenti hat közül az 1. és 2. for-gatókönyveket dolgozták ki részletesen. A 4. és 6. scenáriókat mint túlzottan pesszimistákat vetették el, a 3.-t pedig mint irreális scenáriókat. Az 5. for-gatókönyv viszont a 2.-hoz hasonlít, azzal a különbséggel, hogy míg a 2. scenárióban a magas fokú integráció és az alacsony tudásintenzitás egy „sodródó stratégia” mellett alakul ki, addig az 5. for-gatókönyvnél mindez tudatos törekvés „eredménye”.

Az *első scenárió* egyik alapfeltételezése szerint Magyarország integrálódik a globális gazdasági, társadal-mi folyamatokhoz, csatlakozik a nemzetközi intéz-ményekhez, az Európai Unióhoz például egy évtizeden belül. Mindez tudatos kormányzati politikával, a civil és a magán szféra aktív szerepvállalásával, valamint magas tudásintenzitással párosul. A társadalom alrendszerének harmonikus együttműködése és határozott nemzeti straté-gia révén sikerül elkerülni, hogy az integrálódás gaz-daságilag és külpolitikailag az országot kiszolgáltatottá tegye. Magyarország a nemzetközi gazdasági vérkeringés szerves részévé válik, így az ott megmutatkozó irányza-tok elkerülhetetlenül nálunk is érvényesülnek, de a határozott stratégia és a magas tudásintenzitás segít-ségével, az így megerősített alkalmazkodóképesség révén tompíthatók a negatív hatások. Mindezek következtében erőteljesen csökken Magyarországnak a fejlett orszá-



gokhoz képest meglévő hátránya. Ez a jövőkép olyan Magyarországot fest, amely rálep a nyugati minta által közvetített modernizációs útra, sőt, bizonyos területeken kísérletet tesz annak élvonalába való betörésre, önálló nemzeti arculatának megőrzése mellett. Ez a jövőkép Magyarország számára alapvetően nem defenzív, követő magatartást vázol fel, hanem előremutató megoldásokat is felkínáló gazdasági-társadalmi formációt rajzol elénk.

E forgatókönyv megvalósulását, készítői szerint, sok tényező támasztja alá, de bőséggel találunk olyan jelenségeket is, amelyek ennek ellentmondanak. Létrejötték ugyan a magántulajdon és a piacgazdaság legfontosabb jogi és gazdasági intézményei, azonban a korrupció és a feketegazdaság mai méretei fékezhetik a kedvező hatások kibontakozását. Egy ilyen fejlődési pálya kiindulási pontként feltételezi az oktatás magas színvonalát, s ebben a tekintetben nemzetközi viszonylatban igen jó helyezéssel büszkélkedhetünk. Ellentmond azonban e scenáriónak, hogy az oktatás jelenleg túlzottan alacsony részt kap az elosztható jövedelmekből, és a felsőfokú képzésben részt vevők aránya a fejlett országokhoz képest igen kicsi. Ugyanez a kétoldalúság jellemző a K+F szférára is: a sokat emlegetett hazai kutatói szürkeállományban rejlő képességek kibontakozását a szűkös erőforrások gátolják. A különféle társadalmi csoportokat képviselő, azok érdekeiért tenni akaró civil szféra többé-kevésbé fejlődésnek indult csírái már megtalálhatók szinte minden területen, szerepük azonban még csak a problémák felvetésére, illetőleg az állam által már vagy még el nem látott szolgáltatások helyettesítésére korlátozódik.

A második scenárió szerint Magyarország az elkövetkező két évtizedben ugyan fokozott mértékben integrálódik a globális gazdasági, társadalmi folyamatokba és a nemzetközi intézményekbe (EU, NATO), ám az integráció – aktív stratégia hiányában – a jelenlegi félperifériás helyzet rögzülésével, a nemzetközi munkamegosztásban betöltött beszállítói szerep fennmaradásával, legfeljebb közepes tudásintenzitású fejlődési pályán és technológiai színvonalon megy végbe. Külpolitikailag és külgazdaságilag ez hazánk kiszolgáltatottságának növekedését, a szuverenitás csökkenését, vagyis a társadalmi folyamatok befolyásolására való képesség fokozódó elvesztését jelenti, ami azzal is jár, hogy a nemzetközi intézmények (elsősorban az EU) által nyújtott lehetőségeket sem tudjuk megfelelő módon kihasználni. Magyarország fejlettségbeli lemaradása a fejlett országokhoz képest nem csökken, sőt, az egy főre jutó jövedelem (GDP) mérőszámán túllépve, komplexebb, a társadalmi fejlettséget jelző mutatókat használ-

va a lemaradás növekedése prognosztizálható. Alapvető jelentőségű a társadalom polarizálódása: különböző törésvonalak mentén a társadalmon belüli különbségek növekedése regisztrálható.

A forgatókönyv – ismét készítői szerint – lényegében a jelenlegi társadalmi folyamatok és a globalizációs tendenciák meghosszabbítását írja le, így az abban megjelenő jövőkép nagyrészt azokra a folyamatokra épít, amelyek ma is megfigyelhetők. A jóléti szolgáltatások finanszírozásából egyre inkább kivonuló állam, a gyenge civil szféra, a nagyrészt a külső feltételeknek és vállalatoknak kiszolgáltatott gazdasági szereplők, a növekvő szociális és etnikai feszültségek, a kedvezőtlen demográfiai folyamatok és a társadalmi egyenlőtlenség fokozódása mind-mind olyan tényezők, amelyek ezen scenárió irányába mutatnak. A külső körülmények közül említést érdemel az Európai Unióhoz való csatlakozásunk időbeli kitolódása; az EU-tagság a várakozások szerint ugyanis a gazdasági fejlődés, a technológiai és szervezeti modernizáció lehetőségét hordozza.

Elméletileg elképzelhető egy olyan fejlődési pálya is, amely tudatos kormányzati politikára, a civil és a magán szféra aktív szerepvállalására, valamint magas tudásintenzitásra épít. Ugyanakkor a globális struktúrákban bekövetkezett változások folytán a magyar társadalom és gazdaság az előző két scenáriótól eltérő módon nem integrálódásra, hanem elzárkózásra törekszik. (Ez lenne a már említett 3. scenárió.) Ezt irreálitása miatt vetették el a TEP szakértői. Nem kétséges ugyanis, hogy Magyarország földrajzi és geopolitikai adottságai miatt, a külső környezetben lezajló folyamatok nagy hatással lesznek a magyar fejlődési lehetőségekre, azok kiteljesedésére. Nyilvánvaló, hogy a világban uralkodó modernizációs tendenciák, érdekek, ideológiák és értékelkötelezettségek alapján az elzárkózás, a tudatos elszigetelődés – még ha egyes elemei léteznek is – valószínűsége minimális, a társadalmi „költségei” viszont óriásiak. Ezért nem is készül ilyen forgatókönyv.

A hét munkacsoport tematikája kapcsán a következőkben azt a kérdést vetettük fel Havas Attilának és Kovács Ferencnek, hogy nem merült-e fel a forgatókönyv technika kapcsán az ágazatok vizsgálata.

*Hét munkacsoportban (Emberi erőforrások /oktatás, foglalkoztatás/, Élettudományok, egészségügy, gyógyszerkutatás és -gyártás, orvosi műszerek, Informatika, távközlés, média, A természeti és épített környezet védelme és fejlesztése, Termelési és üzleti folyamatok*



*új anyagok, anyag-megmunkálási eljárások, beszállítói hálózatok, új vezetési módszerek, üzleti szolgáltatások, Agrárgazdaság, élelmiszeripar, Közlekedés, szállítás) készültek forgatókönyvek, amelyek az időben egymást követő események, tendenciák közötti kapcsolatokat tárják fel, értékelik, és ezek alapján következtetéseket vonnak le.*

A program készítői fontosnak tartották kiemelni, hogy nem ágazatokban gondolkodtak, bár nem tagadják, hogy ilyen elképzelések is megfogalmazódtak. A szakmai viták eredményeként azonban, amint a hét munkacsoport témaválasztása bizonyítja, általánosabb, tágabb problémakörök elemzésében jelölték meg a vizsgálódás irányait. Az előkészítő szakaszban figyelembe vették, hogy több módszer, több megközelítés is létezik a nemzetközi gyakorlatban. Az egyik, amikor bizonyos ágazatokat vagy technológiákat jelölnek ki. Ezt az eljárást alkalmazták a hollandok és az osztrákok. A másik módszer, amikor holisztikus megközelítéssel, a szélesen értelmezett gazdaság (a termelés mellett a K+F, egészségügy, környezet stb.) egészét érintő folyamatokat vesznek figyelembe. Ezt a módszert követi a TEP, ezt teszik a japánok, a németek, a franciák. A britek, a franciák, a németek ezen kívül készítenek regionális (tartományi) előretekin-tést is, amit az országuk mérete indokol. Több országban egyes ágazatok, iparági szövetségek, sőt, esetenként nagyvállalatok önállóan is összeállítanak előretekin-tő elemzéseket, pl. a gyógyszer-, a jármű- és a gépiparban. Ez utóbbiak kivétel nélkül üzleti titoknak minősülnek, míg a holisztikus, egész gazdaságra vonatkozó elemzések mindig nyilvánosak, az ágazatiak pedig lehetnek nyilvánosak vagy nem nyilvánosak.

Egyébként a program készítése során azt tapasztalták, hogy mind szakmai csoportokban, mind egyének részéről kifejezett igény mutatkozott arra, hogy bekerüljenek a vizsgálatba. Ezt optimistán úgy is lehet értelmezni, hogy annyira azonosultak a programmal, annyira fontosnak tartják, hogy attól félnek, ha valamelyik terület kimarad, akkor az leértékelődik.

*A TEP módszer használhatósága a helyi és a központi államigazgatásban vitathatatlan. Üzleti szempontból minél konkrétabb, területi, ágazati, vállalati kérdések foglalmazódnak meg, annál piacképesebbek az eredmények. Ez természetesen növeli a Delphi állítások számát. Egy kérdőívbe viszont hatvan-nyolcvannál több állítást nem lehet "belezsúfolni", mert nem fogják a min-*

*den egyes állításra vonatkozó 6 kérdést megválaszolni. Mit profitálhat tehát a TEP-ből egy vállalat? – hangzott szerkesztőségünk következő kérdése.*

A nagyvállalatok stratégiai tervezés címszó alatt hasonló elemzéseket készítenek, és szívesen vesznek részt ilyen programban is. Sőt ily módon egy szakma képviselői egy másik terület szakértőitől is rengeteg új információhoz, új ötlethez juthatnak, éppen ezt tartják újszerűnek és hasznosnak ebben a közös gondolkodási folyamatban.

Az előretekin-tés vállalati használhatóságának, előnyének klasszikus példája a Shell esete. A Shellnél a hetvenes évek elején forgatókönyveket készítettek, amelyek közül az egyik a későbbi olajválsághoz nagyon hasonló eseményt írt le. Ezt ugyan nem tartották valószínűnek, de valamilyen szinten kidolgozták a választ erre az eshetőségre is. Ezért, bár az olajválság e nagy olajmultit is váratlanul érte, kevésbé rázta meg, mint a versenytársakat. Ezzel is magyarázták, hogy a Shell 1973 után előretört. Ez a vállalati példa is a forgatókönyv technika nagy előnyét mutatja: olyan esetek átgondolására is rákényszerít, amelynek bekövetkeztére kicsiny valószínűségű.

Az eddigiekből már sejthető, hogy leginkább nagyvállalatok érdeklődésére számíthatnak a TEP készítői. Átfogó saját stratégiát, ami egyaránt figyelembe veszi a gazdasági, társadalmi, demográfiai trendeket, ugyanis ezek a vállalatok állítanak össze. De a kisebb cégek számára is fontos lehet az általános helyzetkép, az abból adódó következtetések. A kérdés az, hogy a kisvállalkozók erre mennyire nyitottak. A TEP nem a vállalatok helyett akar stratégiát készíteni, mindössze háttérelmézést ad a stratégiakészítéshez. Információt nyújt a technológiai változások trendjeiről, amit a vállalatok felhasználhatnak a saját stratégia elkészítésében – fogalmaztak a program vezetői.

Azt a szakmai körökben hallható ellenvetést, miszerint a kis országok számára a technológia előretekin-tési program túl költséges vállalkozás, s az igazából a nagy országokban alkalmazható, ahol elegendő erőforrással rendelkeznek ennek véghezviteléhez, Havas Attila azzal hárította el, hogy egyebek közt Finnországban, Ausztriában és Hollandiában is dolgoznak ilyen programok megvalósításán. Továbbá, amikor ennyi minden változik, ennyi minden bizonytalan – az intézményi rendszer, a külső környezet –, akkor nagy szükség van egy összképre. Ha ez az eredmények alapján megbízható, hasznos módszernek tűnik, akkor lehet területi, ágazati vagy vállalati szinten folytatni a vizsgálódást. Akkor van



már egy háttér, amire támaszkodva meg tudják fogalmazni a területi, ágazati, esetleg vállalati sajátosságokat.

### Beszéljünk a módszerről is!

A Technológiai Előrettekintés Program egyik alapvető módszere az ún. Delphi-típusú kérdőíves felmérés, amit az Egyesült Államokban dolgoztak ki még az ötvenes években. Azóta sikeresen alkalmazzák várható események és bekövetkezésük feltételezhető időpontjának feltárására. A módszer lényege az adott témában jártas szakemberek többfordulós megkérdezése. Az első forduló során kapott eredmények visszacsatolása révén a szakértők számszerű információt kapnak a szakmai közösség álláspontjáról, és a második fordulóban ennek alapján felülvizsgálhatják az eredeti véleményüket, megerősíthetik vagy módosíthatják azt.

Minden munkacsoport a maga területén hatvan-nyolcvan állítást fogalmaz meg. Az „Informatika, távközlés, média” munkacsoport forгатókönyveiben például hat, a külvilághoz való kapcsolódás szerint választott témához – az információs társadalom, a technológiai fejlődés irányai, a szolgáltatások jövője, a szabályozás fejlődési irányai, európai harmonizáció, a hazai erőforrások szerepe, társadalmi hatások – mintegy hatvan állítás kapcsolódik. „A természeti és épített környezet védelme és fejlesztése” munkacsoport tíz főbb témaköre köré – globális problémák, természet-, tájvédelem, talaj, környezetgazdálkodás, levegőtisztaság, energia és környezet, vízminőség, hulladékkezelés, épített környezet, területfejlesztés, környezet-egészségügy – több mint nyolcvan Delphi állítást csoportosít.

Felmerült az a kérdés is, hogy miként lehet a technikai és a gazdasági, pénzügyi, versenyképességi szempontokat, folyamatokat összehangolni?

Erre a TEP Iroda vezetője szerint vannak kialakult módszerek. Például egy technikai Delphi-állítást esetén megkérdezik, hogy ennek milyen társadalmi következményével számolnak. Ugyanis nem lehet kizárni azt az esetet, hogy egy új termék vagy eljárás esetleg műszaki szempontból előnyös, de társadalmi szempontból hátrányos: az új technikai megoldás következménye lehet a munkanélküliség növekedése. A műszaki állítás gaz-

daságossági korlátba is ütközhet: Magyarországon nem érdemes adott cél megvalósítására pénzügyi forrásokat erre áldozni, mert az eljárás máshonnan olcsóbban beszerezhető. Gyakori az is, hogy a kutatás-fejlesztés adott területein jók az eredményeink, ám ezeket a gyakorlatban nem tudjuk hasznosítani. Ekkor arra a kérdésre kell választ találni, hogy melyek az akadályai a gyakorlati hasznosításnak, ezek eltávolítása milyen döntéseket, változtatásokat igényel, s mindez mennyi pénzbe kerül. Ezután lehet megállapítani, hogy egyáltalán érdemes-e ezen kutatásra pénzt költeni.

### A munka egy éve folyik, milyen eredménnyel?

Induláskor a munkacsoportok meghatározták, mire fordítsanak figyelmet, mik a saját szakmájukban a legfontosabb eredmények, és mi várható szerintük tíz-húsz év múlva. Ezek alapján bizonyos fejlődési trendek rajzolódtak ki, és elkészültek a munkacsoportok forгатókönyvei. A szélesebb szakértői körökben szervezett szakmai viták a múlt év végén kezdődtek, s a következő hónapokban is folytatódnak. A viták szervezésekor kombinálják a területi és a szakmai elveket. Például a „Közlekedés, szállítás” munkacsoport logisztikai központnak számító helyeken, tehát Győrött, Miskolcon, Budapesten, a „Termelési és üzleti folyamatok” munkacsoport nagyobb ipari központokban, ugyancsak Győrött, Székesfehérvárott, az agrárosok Herceghalmon, Martonvásáron, az „Élettudományok, egészségügy” munkacsoport az orvosi egyetemi városokban, Szegeden, Pécsen, Debrecenben rendez eszmecseréket. A résztvevők kutatók, vállalati emberek, az államigazgatás, a helyi önkormányzat képviselői. Az eddigi rendezvények egyik tanulsága az, hogy a résztvevő vállalati vezetők felismerték, számukra fontos információval szolgálhat egy ilyen elemzés. Egy angliai összejöveten a TEP irányítói az ottani munkacsoportok vezetőivel cseréltek eszmét, ahol ennek a módszernek a lényegét a Pick your Own, azaz „Szedd magad” tevékenységhez hasonlították, vagyis *találd meg a neked hasznosnak tetsző ötletet, és valósítsd meg!*

**Becsky Róbert**